

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka v oblasti stravování

Assessment of the Competitive Position of Sole Trader in a Food Service
Activities

Student: Aneta Budinová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Aneta Budinová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka v oblasti stravování
Assessment of the Competitive Position of Sole Trader in a Food Service Activities

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka
 3. Aplikace metod pro zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
SUSMAN, Gerald I. *Small and medium-sized enterprises and the global economy*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2007. ISBN 978-184-5425-951.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-089-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

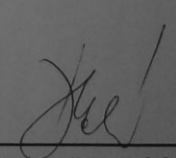
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

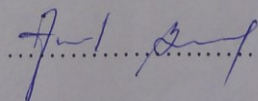

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh zpracovala samostatně a použila k tomu poskytnuté materiály.

V Ostravě dne 9.5. 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Aneta Budinová', is written over a horizontal dotted line.

Aneta Budinová

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoreticko – metodologická východiska zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka	6
2.1 Vymezení pojmů	6
2.1.1 Podnik a podnikání.....	6
2.1.2 Živnostník.....	9
2.1.3 Malé a střední podnikání.....	11
2.1.4 Konkurence.....	13
2.2 Konkurenční výhoda	15
2.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	16
2.2.2 Diferenciace	16
2.3 Analýza makrookolí.....	17
2.3.1 PEST(LE) analýza	17
2.3.2 SWOT analýza	20
2.4 Analýza mikrookolí.....	21
2.4.1 Porterova analýza pěti sil	24
3. Aplikace metod pro zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka	29
3.1 Charakteristika společnosti	29
3.2 Analýza makrookolí.....	31
3.2.1 Aplikace PEST analýzy	31
3.2.2 Aplikace SWOT analýzy	36
3.3 Analýza mikrookolí	41
3.3.1 Aplikace Porterovy analýzy pěti sil.....	41
4. Návrhy a doporučení	45
5. Závěr	49
Seznam použité literatury	50
Seznam zkratk.....	54
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	Chyba! Záznam není definován.

1. Úvod

Schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, neboli jinak řečeno konkurenceschopnost, je základním předpokladem pro fungování podniku. Je měřitelná zejména prosperitou produktů na trhu. Nadšení zákazníků z výrobků či služeb a jejich následná loajalita vytváří jejich pozitivní vztah k podniku a tím se stávají nějakými partnery firmy, což je jedním z předpokladů pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Mzdy zaměstnancům podniku neplatí v podstatě podnik nebo dokonce stát, ale jsou to právě zákazníci, kteří platí produkty.

Tématem této bakalářské práce je Zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka v oblasti stravování, toto téma bylo vybráno za účelem zmapování konkurence a celkového kavárenského prostředí v Havířově a zhodnocení konkurenčního postavení podniku s názvem Květinová Café Galerie Petra. Je to kavárna s květinovým designem v centru Havířova, kterou ráda navštěvuji. Existuje již přes 3 roky a soustředí se na prodej květin a květinových výrobků, které jsou symbolem statutárního města Havířov, na charitativní akce a podobné kulturně město rozvíjející aktivity.

Cílem této práce je provést monitoring konkurentů podniku Květinové Café Galerie Petra v odvětví ubytování, stravování a pohostinství a pomoci najít slabá místa, která je nutno eliminovat, a následně navrhnout způsoby vhodné pro minimalizaci úzkých míst a tím zvyšovat dosažený zisk, což je hlavním účelem podnikání.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí, a to teoreticko-metodologická východiska zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka, aplikaci metod a následné návrhy a doporučení. V první teoretické části budou vymezeny důležité pojmy jako podnik a podnikání, kdo je živnostníkem a co je konkurence a jaké jsou její druhy. Dále bude pojednávána konkurenční výhoda a konkurenceschopnost a poté rozebrány metody analýzy, a to jak v makrookolí – SWOT a PESTLE, tak i v mikrookolí – Porterova analýza pěti sil. V aplikační části všechny tyto metody popsané v teoretické části budou provedeny právě v podniku Květinová Café Galerie Petra.

Největší část práce bude soustředěna na Porterovu analýzu pěti sil měření konkurence v mikrookolí. Jedná se o analýzu, která je nedílnou součástí strategického řízení podniku. Na

základě výsledků těchto analýz budou navrženy návrhy a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti.

2. Teoreticko – metodologická východiska

zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka

V této kapitole budou popsány jednotlivé pojmy důležité pro další zpracování této práce, je v ní zahrnuto rozdělení a popis jednotlivých členění konkurence a dále jsou rozebrány jednotlivé metody pro analýzu jak makro, tak mikrookolí.

2.1 Vymezení pojmů

Pro jasnější pochopení a správné použití později použitých metod analýz je nutno definovat důležité pojmy spojené s touto bakalářskou prací. Patří k nim podnik a podnikání, živnostník a konkurence.

2.1.1 Podnik a podnikání

Podnik je jakýkoli subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabízení zboží či služeb na trhu.¹ V tomto subjektu se přeměňují vstupy (čili zdroje) ve výstupy (tedy statky – zboží či služby).² Obsáhleji je podnik charakterizován jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k chodu podnikatelských aktivit. Podle Gutenberga je podstata podniku je dána třemi všobecnými a třemi specifickými znaky³ - viz tab. 2.1.

Tab. 2.1: Znamky podniku

Všeobecné znamky podniku	Specifické znamky podniku
Kombinace výrobních faktorů	Princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti	Princip autonomie
Princip finanční rovnováhy	Princip ziskovosti

Zdroj: SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Jak všeobecné nebo-li indiferentní znamky, tak také specifické znamky jsou uplatňovány v hospodářském systému.

¹ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3.vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

³ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Ke všeobecným znakům patří:

Kombinace výrobních faktorů, kde se účelně kombinují faktory vůči požadovaným výstupům podniku. Princip hospodárnosti, což popisuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji, a to maximalizací výstupu, minimalizací vstupu a optimalizací vztahu mezi vstupy a výstupy. Princip finanční rovnováhy ukazuje schopnost podniku dosáhnout své platební povinnosti.

Ke specifickým znakům pak řadíme:

Princip soukromého vlastnictví vystihuje, že vlastník podniku má vyhrazené právo přímo nebo nepřímo se podílet na řízení podniku. Princip autonomie formuluje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je ovlivňována pouze tržními vztahy bez přímých zásahů státu. Princip ziskovosti vyjadřuje, že zisk je bezpodmíněčný výsledek podnikatelské činnosti a je zde tendence maximalizovat tento zisk ve vztahu k vloženému materiálu.

Podniky lze dělit na malý, střední a velký podle dvou různých pojetí, a to⁴:

- podle doporučení Evropské komise,
- podle statistického úřadu Evropské unie.

Evropské komise dělí podniky na mikropodniky, kdy je dán maximální počet zaměstnanců 10 a roční obrát i aktiva do 2 mil. EUR, dale malé podniky do 50 zaměstnanců a roční obrát i aktiva do 10 mil. EUR a střední podniky s počtem zaměstnanců do maximální výše 250 a roční obrát do 50 mil. EUR a aktiva do 43 mil. EUR. Podniky přesahující tato čísla jsou řazeny do kategorie velkých podniků.

Podle statistického úřadu Evropské unie dělíme podniky opět do 3 skupin, a to podle pouze jednoho kritéria, kterým je počet zaměstnanců, na malé podniky (do 20 zaměstnanců), střední (do 100 zaměstnanců) a velké (100 a více zaměstnanců).

Podnikání je nutno definovat zejména podle legislativního hlediska, které je vymezeno v zákoně č. 513/1991 Sb. v § 2 odst.1 jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. V odst. 2 je zákonem stanoveno, že podnikatelem se rozumí:

⁴ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikání má několik charakteristických rysů.⁵ V první řadě je jím snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená v nejlepším případě dosažení zisku díky vyšším výnosům nad náklady. Zisk je možno docílit uspokojením potřeb zákazníků, kteří stojí v centru pozornosti podnikatele. Tyto potřeby jsou uspokojovány pomocí výrobků a služeb, které podnikatel na trhu nabízí, což na druhou stranu vede k tomu, že je nucen čelit riziku. Jak velké toto riziko je, závisí hlavně na podnikateli, který se rozhoduje, jakou zvolí strategii a politiku podniku. Obecnou tendencí podnikatelů je toto riziko minimalizovat.

Podnikání můžeme popisovat ze čtyř různých pohledů, z ekonomického hlediska je podnikání zapojením ekonomických zdrojů a jiných aktivit za účelem zvýšení jejich původní hodnoty. Psychologickým pojetím je podnikání činností motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet, splnit nebo si dokázat. Je prostředkem seberealizace. Sociologické pojetí nám ukazuje podnikání jako činnost, při které vytváříme hojnost pro všechny zainteresované, kdy hledáme způsob co lepšího využití daných zdrojů a tím vytváření příležitostí a pracovních míst. Posledním pohledem je právní pohled, který už byl výše zmíněn.⁶

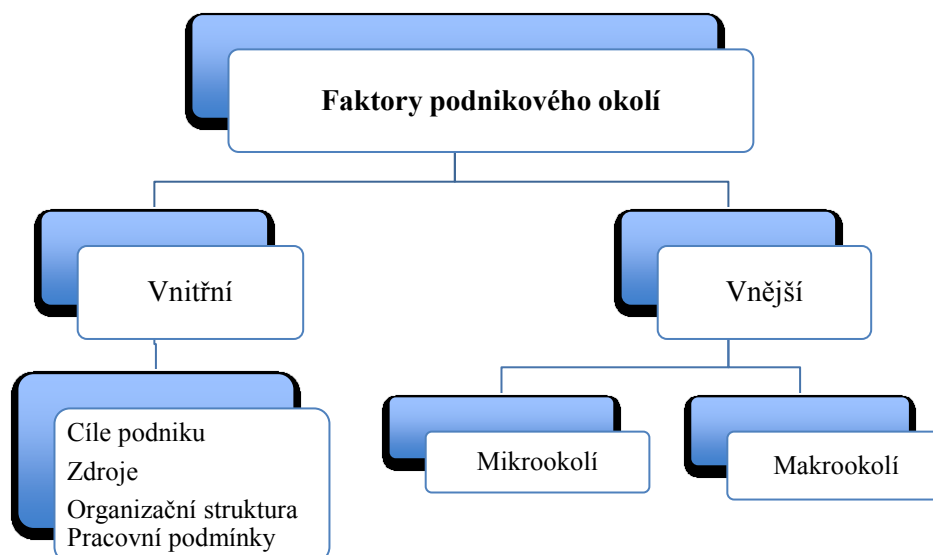
Podnik, ať už na jakémkoli místě, má kolem sebe okolí. Okolím je považováno vše, co leží mimo podnik jako organizaci. Jakýkoli podnik je otevřenou jednotkou, která vyhledává vztahy s okolím, jelikož jsou pro jeho existenci nezbytné.⁷ Znalost tohoto okolí je důležitá pro adaptaci, lepší využití možností, které okolí nabízí a také pochopení vzájemných vztahů jako například, co okolí očekává a co ze strany podniku je mu možno nabídnout. Podnikové okolí, jak je možno vidět na obr. 2.1, lze rozdělit na vnitřní, které zahrnuje vnitřní aspekty podniku a s nimi spojené síly, jež působí na vnitřní působení a chování podniku, a vnější okolí, které začleňuje mikrookolí a makrookolí.

Obr. 2.1: Okolí podniku

⁵ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5.vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁶ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3.vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

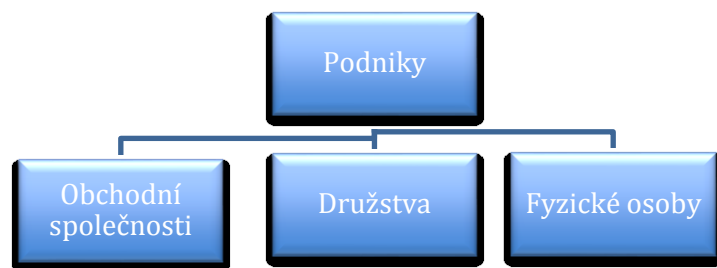
Faktory, na které může mít podnik určitý vliv jsou prezentovány jako součást mikrookolí, a naopak faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže nijak ovlivňovat a jsou tedy dané a nezávislé na působení podniku na trhu, zahrnuje makrookolí.

2.1.2 Živnostník

Se všemi předchozími pojmy se pojí jeden nejdůležitější, a to podnikatel. Bez něj by podnik nemohl existovat. Z historického hlediska výraz podnikatel pochází z francouzštiny a v původním významu znamená prostředník nebo také zprostředkovatel. Tento výraz ve své době odpovídal realitě, protože podnikatel se tehdy podílel na zprostředkování obchodů. Časem se k těmto obchodním aktivitám přidalo také zprostředkovávání dodávek pro vládní sektor. Od 18. století začalo být zřejmé, že s tímto typem podnikání je spojováno také riziko a tehdy se podnikatel oddělil od rentiéra. Rentiér je osoba, která poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu, kdežto podnikatel realizuje určitý projekt a bere na sebe riziko úspěchu či neúspěchu. Lze tedy říci, že podnikatelem se rozumí osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.⁸ Avšak kdo přesně je živnostník? Pro lepší pochopení je nutno definovat, že podniky dělíme na obchodní společnosti, družstva a fyzické osoby – viz obr. 2.2. Živnostník je právě tou osobou, která vede podniky řazené pod typ podniku fyzických osob.

Obr. 2.2: Dělení podniků

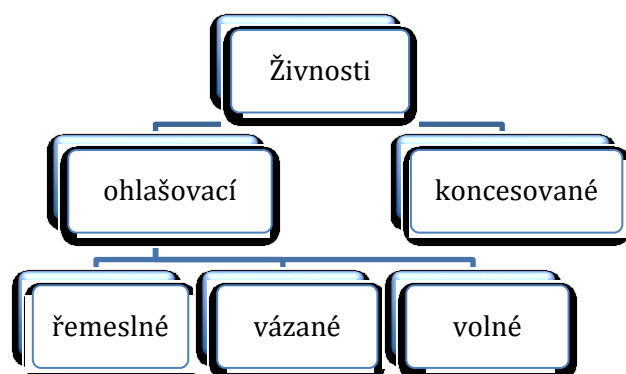
⁸ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.



Zdroj: vlastní zpracování na základě SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Živnosti pak dále dělíme podle dvou kritérií a prvním z nich je způsobilost. Podle tohoto kritéria dělíme živnosti na ohlašovací a koncesované, jak lze vidět na obr. 2.3.

Obr. 2.3: Klasifikace živností podle způsobilosti

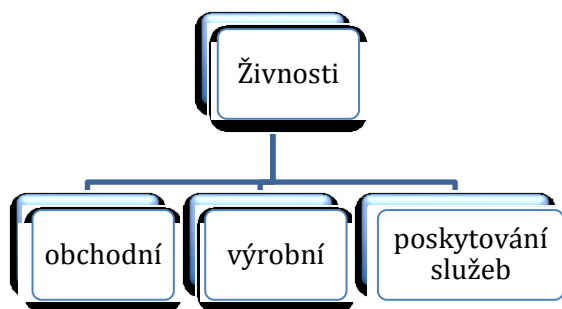


Zdroj: SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Mezi živnosti ohlašovací patří řemeslné, kdy odbornou způsobilost lze získat vyučením v oboru a následnou praxí, živnosti vázané, kdy je odborná způsobilost dána pro každou jednotlivou živnost samostatně, a pak živnosti volné, kdy odborná způsobilost není nijak stanovena a předmětem podnikání je výroba, obchod a služby, které nepatří mezi vázané a řemeslné. Živnosti koncesované jsou ty, které se mohou vykonávat pouze na základě povolení neboli koncese, kterou uděluje živnostenský úřad. Koncese je udělována na základě požadovaného vzdělání, absolvování kurzů apod.

Druhé dělení probíhá na základě předmětu podnikání a živnosti se tedy dělí na obchodní, výrobní a poskytující služby – viz obr. 2.4.

Obr. 2.4: Klasifikace živností na základě předmětu podnikání



Zdroj: SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Z právního hlediska je živnost soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.⁹ Legislativní definice podnikání a živnosti jsou velice podobné, ale najdeme mezi nimi malý nepatrný rozdíl. Ten tkví v tom, že živnost není výdělečnou činností z působnosti živnostenského zákona výslovně vyloučená. Živnost může vykonávat fyzická i právnická osoba, když splňuje zákonem stanovené podmínky.

Živnostníků, kteří nabízejí své služby či výrobky je však v dnešním světě mnoho a není snadné se na trhu udržet. Vzájemně si konkurují. Jak se ve vztahu vůči svým rivalům zachovají, pak utváří jejich strategii a postoj.

2.1.3 Malé a střední podnikání

Pro národní hospodářství má působení malých a středních podniků (dále už jen MSP) zásadní přínos. MSP vedou k vytváření nových pracovních míst a v případě restrukturalizace podniků v nepříznivém vývoji ekonomiky či odvětví hrají významnou roli a to proto, že jsou schopny pohlcovat vcelku velký počet propuštěných pracovníků. MSP tedy nejen zaměstnávají jinak nezaměstnané pracovní síly, ale také samotní podnikatelé – živnostníci zpravidla volí způsob samostatného podnikání. MSP hraje také klíčovou roli pro konkurenceschopnost.

Podnikatelské iniciativy a jejich inovace na trhu přinášejí zvyšující se tlak na konkurenty a ostatní podniky jsou nuceny reagovat na tento fakt zlepšováním své aktivity či

⁹ Zákon č.455/1991 Sb., § 2

také zavedením inovací. Důležitý je také společenský přínos MSP, kdy tyto podniky přinášejí možnost svobodně se uplatnit jako občan v seberealizaci jako podnikatel, který se může uplatnit v produktivním procesu. Existence MPS na trhu přináší ustálenost společnosti v tom smyslu, že poskytují zaměstnanost, ekonomické přínosy prostřednictvím například cestovního ruchu a také reprezentují svůj daný region.¹⁰ Mezi výhody MSP lze zařadit například to, že jsou oproti velkým podnikům více v přímém kontaktu se zákazníkem a mohou více pochopit jeho potřeby a přizpůsobit se tomu.¹¹ Díky tomu, že jsou tyto typy podniků jednoduché, co se týče organizační struktury a často rozhoduje sám podnikatel, mohou být více flexibilnějšími a pohotovějšími v přizpůsobování se měnícím se okolnostem a mohou rychleji přijímat rozhodnutí, která se týkají všech činností firmy oproti velkým firmám. Také často se objevující přátelské až rodinné vazby v malém podniku přispívají k dobré atmosféře a přátelskému zacházení se zaměstnanci, které díky přímému kontaktu zaměstnance s podnikatelem vedou k důvěře ve spolupráci a tím může růst i jejich loajalita k firmě.

Malé a střední podniky jsou klíčové pro ekonomickou situaci jak České republiky, tak i celého evropského společenství. Jejich aktivita se odráží zejména v mnoha makroekonomických ukazatelích ČR, a to:

- zaměstnávají více než 70 % osob ve firemním sektoru a na zaměstnanosti v ekonomice se podílejí více než polovinou,
- průměrná nominální mzda v segmentu malých a středních firem byla v minulých letech v průměru o desetinu nižší než ve firemním sektoru celkem,
- tržby na jednu zaměstnanou osobu MSP byly v roce 2010 zhruba 2 400 000 Kč,
- mají 33 % podíl na HDP,
- mají 50 % podíl na dovozu,
- mají 35 % podíl na exportu ČR.

Podnikání v malých a středních firmách však s sebou nese také svá negativa. Za ty je možno považovat například díky malé hospodářské síle nedostatečný přístup na trhy a tím i nízkou konkurenceschopnost. Další může být nízká znalost a využitelnost marketingových metod či nedostatečný přístup k odborné vzdělanosti zaměstnanců a jejich nedostatečná iniciativa v

¹⁰ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

¹¹ SUSMAN, Gerald. *Small and medium-sized enterprises and the global economy*. Northampton: MA: Edward Elgar, 2007. ISBN 978-184-5425-951.

oblasti vzdělávání. Vysoké daňové zatížení a administrativní překážky jsou také velice brzdícím faktem k většímu rozvoji MSP.

MSP čelí nepolevujícímu tlaku mocných zákazníků a konkurentů na snížení ceny a přijímají snižující se marže z prodeje. Na tento tlak musí reagovat inovacemi v provozní činnosti, jako například zeštíhlením výroby a hlavně nabídnout zákazníkům něco jiného, než nabízejí konkurenti. Je také důležité nabízet služby či výrobky, které přinesou větší celkový výnos než může vynést výnos konkurenta. Inovace MSP se liší podle jednotlivých odvětví. Jednou z často vyskytujících se slabých stránek MSP je nedostatečná znalost konkurentů a jejich produktů. Je nutné skenovat prostředí daného odvětví a pravidelně se informovat o činnosti konkurence a také částečně podle toho ovlivňovat nabídku. Další nevýhodou MSP je fakt, že většina těchto typů podniků neuznává tolik hodnotu dat, vlastní jen minimální archívy a nepoučují se ze zkušeností.

Jak již bylo dříve zmiňováno, podniky je možno dělit podle doporučení Evropské komise na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a nakonec velké podniky. Do kategorie MSP řadíme tedy pouze první tři skupiny a co se tedy do velikosti týče, podniky s maximálním počtem 250 zaměstnanců, ročním maximálním obratem do 50 mil. EUR a aktivy do 43 mil. EUR. Trend MSP je rostoucí, a to lze vidět na statistických číslech z roku 2003, kdy průměrný roční počet MSP byl 971 847 těchto typů podniků a na konci roku 2010 byl počet těchto podniků 1 065 815.¹²

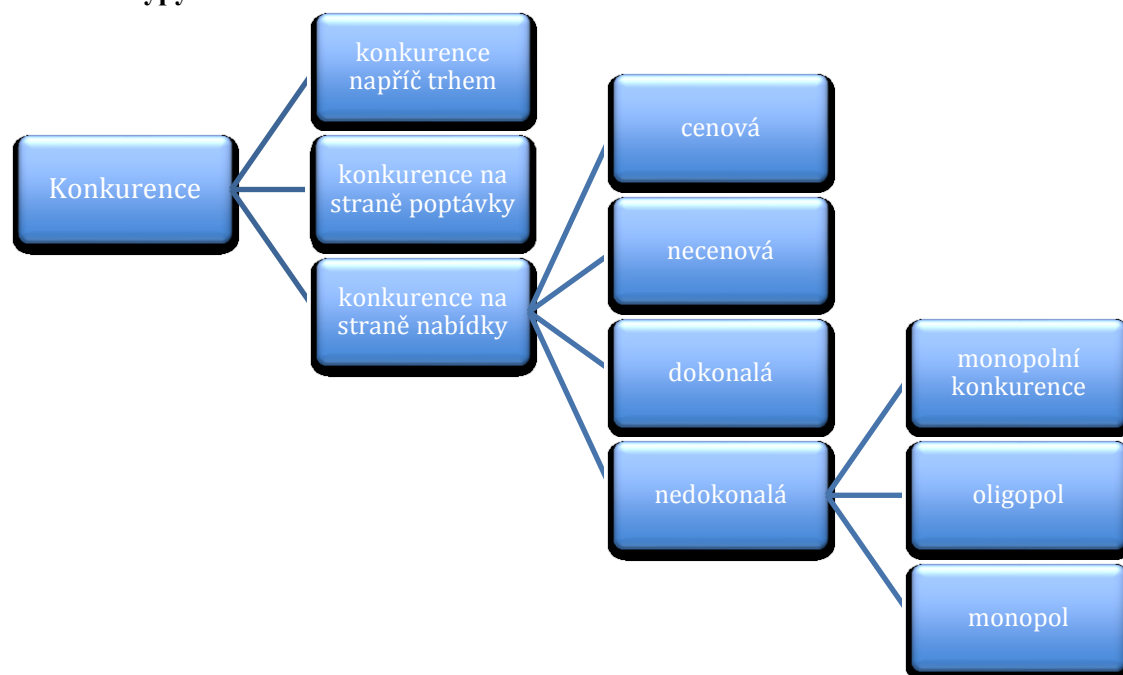
2.1.4 Konkurence

Konkurence je charakterizována podle výkladových slovníků jako *soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž* apod. Má tedy docela široký význam a nejedná se pouze o ekonomický přístup k tomuto pojmu. Představuje nejen sociální, kulturní, etické, ale také politické faktory. Konkurence vyjadřuje vztah dvou a více subjektů. Ekonomie věnuje významnou pozornost míře dokonalosti konkurence. Ta je závislá na podmínkách a chování firmy v daném konkurenčním prostředí. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie lze rozdělit a znázornit následujícím schématem zobrazeným na obr. 2.5.¹³

¹² DUBSKÁ, Drahomíra. Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010. *Český statistický úřad*. 2013, č. 1. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf)

¹³ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-6263-0.

Obr. 2.5: Typy konkurence



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6263-0

a) Na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky je střetem jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Spotřebitel většinou chce nakoupit co nejvíce zboží za co nejnížší cenu, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam tohoto typu konkurence roste zejména v případě, že je poptávka vyšší než nabídka. Pak tento typ konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

b) Na straně nabídky

Každému výrobcí, který přichází na trh, jde o to, aby prodal co nejvíce svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu přinesou co největší zisk. Dále se pak snaží oslabit pozice svých konkurentů, a to jejich podíl na trhu. Pokud na trhu nastane situace, kdy nabídka je menší než poptávka, vede konkurence mezi výrobci nejčastěji k poklesu ceny.

c) Cenová

Cenová konkurence je součástí konkurence na straně nabídky a je tedy nejčastější konkurencí vyskytující se na trhu. Její podstatou je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Výrobci se snaží přilákat co nejvíce kupujících tím, že sníží cenu zboží tak, aby byla atraktivní a kupující měli zájem o nabízené produkty. Cenová soutěž je tedy pro spotřebitele

velmi výhodná díky snížením ceny produkce, ale pro výrobce může být velmi vyčerpávající. Snadno vede k situaci, kterou výrobce nedokáže zvládnout a může končit až bankrotem.

d) Necenová

Necenová konkurence taky spadá do konkurence na straně nabídky. Je založena na snaze zaujmout a nadále pak získat zákazníka jiným způsobem, než cenou. Jedná se o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, design, image apod. Necenová konkurence má sice spoustu pozitivních důsledků a vede ke zkvalitnění nabízeného zboží, avšak má i negativní dopad, a to při plýtvání prostředků na podporu prodeje, reklamu atd.

2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda znamená, že podniky musejí být schopné nejen vytvořit vysokou absolutní hodnotu zboží, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí a nadto i s dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je “schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže”.¹⁴ Pro podnik je dobré vytvořit si konkurenční výhodu, avšak jen pár z nich je udržitelných. Nejlepší možností je, pokud je konkurenční výhoda využitelnou konkurenční výhodou. Využitelnou výhodou je myšlena taková výhoda, kterou může podnik použít jako odrazový můstek k novým výhodám. Lze říci, že podnik, který se chce na trhu udržet, musí neustále pracovat na vynalézání nových výhod a tím inovovat a diferenciovat nejen zboží, ale celou strategii podniku.

Kterákoli konkurenční výhoda musí být zákazníky pochopena jako výhoda pro něj, to je základní cíl při vytváření konkurenčních výhod. Zákazníka se až tak nedotýká, která společnost má rychlejší dodávky než její konkurenti, pokud zákazník neřeší rychlost. Je důležité dát zákazníkovi najevo, že je považován a podnik si jej cení a je to právě on, kdo si vybírá, kde jaký výrobek či službu zakoupí. Existují dva základní typy konkurenční výhody, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Pokud tedy chce podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si dopředu vybrat typ konkurenční výhody, o který bude usilovat.¹⁵

¹⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing, management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁵ PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

2.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik, který je orientován na vůdčí postavení v nízkých nákladech, působí v mnoha odvětvích a objem jeho činností je široký. Velký objem činnosti je pro jeho výhodu nízkých nákladů velice důležitý. Zdroje těchto nízkých nákladů mohou být různé, ať už úspory z velkovýroby nebo výhodnější přístup k surovinám apod. Výrobce by měl vyhledat a využít veškeré zdroje nízkých nákladů. Pro tohoto výrobce je typickým znakem to, že prodává běžné výrobky a služby a klade důraz na nabytí velkého zisku.

2.2.2 Diferenciace

Při strategii diferenciace jde podniku o získání jedinečnosti v některých rozměrech, které jsou zákazníci velice oceňovány. Podnik si při usilování o konkurenční výhodu diferenciací musí vybrat jeden nebo více rysů, které mohou zákazníci považovat za důležité a zaměřit se na ně tím, že si vytvoří postavení na trhu, z kterého bude tyto jejich potřeby uspokojovat. Za jedinečnost a individuálnost je oceňován vyšší cenou. Někdy jsou však podniky úzkoprsé a nedívají se na možnost diferenciace z širší perspektivy a tímto se mohou ochuzovat o vyšší postavení na trhu.

Existují však rizika obou těchto konkurenčních výhod, díky kterým tato konkurenční výhoda není udržitelná, ale pouze využitelná. I tak však mohou tyto výhody pomoci podniku alespoň na chvíli a nutí je neustále hledat nové způsoby, jak se zlepšovat a lépe si udržovat zákazníka.

Tab. 2.2: Rizika strategií

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech	Rizika diferenciace
Vůdčí postavení se neudrží:	Diferenciace se neudrží:
<ul style="list-style-type: none">• konkurenti napodobují• technologie se změní	<ul style="list-style-type: none">• konkurenti napodobují• základy pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti
<ul style="list-style-type: none">• jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou	

Zdroj: PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Při konkurenční výhodě formou vůdčího postavení v nízkých nákladech se může snadno stát, že se nás snaží konkurenti napodobovat, změní se technologie či jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou. Vůdčí postavení se tedy nemusí udržet delší dobu a vyskytuje se zde

riziko, že takové postavení se rychle změní. Stejně je to u konkurenční výhody formou diferenciací, kde se také vyskytuje riziko, že se udrží pouze krátkodobě na trhu, a to díky napodobujícím konkurentům nebo díky vymizení důležitosti základů pro diferenciaci pro kupující.

2.3 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje okolí podniku, v němž se vyskutují politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mají vliv na podnik. Tyto vlivy mohou významně působit na efektivitu a hospodárnost podniku a tedy jeho úspěšnost. Každý podnik má jinou úroveň schopnosti vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat, a to často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost společnosti.

Makrookolí zařazuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a nepřirazuje tím chování podniku vůči těmto vlivům, to znamená, že makrookolí zahrnuje faktory působící na podnik, ale on sám je nijak nemůže ovlivňovat. Tyto faktory nijak nezávisí na působení podniku na trhu.¹⁶

Pro analýzu makrookolí je vhodné použít dvou analýz, a to SWOT a PEST. Obě jsou velmi podobné v tom, že se zabývají vlivem faktorů na podnik.

2.3.1 PEST(LE) analýza

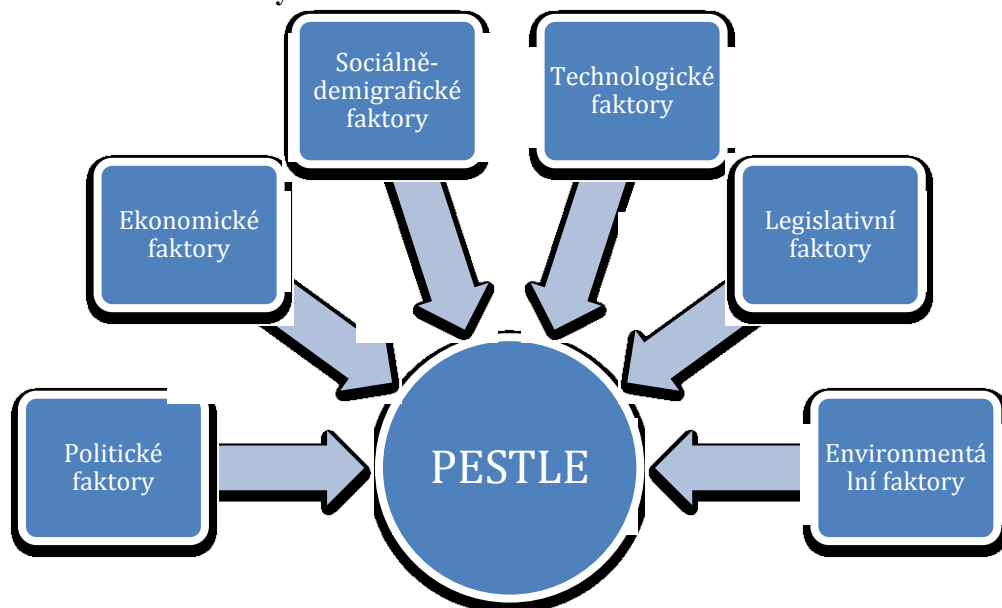
Nejčastěji používaná analýza makrookolí podniku je PEST analýza. Tato analýza je základní verzí a často se používají také rozšířené verze jako PESTLE nebo PESTLIED. Používá se jako externí nástroj pro skenování vnějšího okolí podniku a první sledovatelná zmínka o této metodě sahá až do roku 1967, kdy ji použil Francis Aguilar. V té době však nebyla tak rozvinutá jako dnes a skládala se pouze z části PET.¹⁷

PEST analýza zkoumá a hledá čtyři hlavní faktory, které mají vliv na podnik. Jsou to faktory P-politicko-legislativní, E-ekonomické, S-sociokulturní, T-technologické. Další dva rozšířené faktory jsou L-legislativní a E-enviromentální.

¹⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

¹⁷ THAKUR, Sidharth. History of the PEST Analysis. *Bright Hub PM: Project Management* [online]. 2010, č. 1 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.brighthubpm.com/project-planning/101201-history-of-the-pest-analysis/>

Obr. 2.6: PESTLE analýza



Zdroj: vlastní zpracování na základě DVOŘÁČEK a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

Politické faktory – do politických faktorů patří zejména prosazování zájmů politickými stranami, jejichž realizace má důsledky na fungování podniků v dané zemi. Do politických faktorů tak především patří typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň korupce, regulace ekonomiky, pravděpodobné změny v politickém prostředí.¹⁸

Ekonometrické faktory – pro podnik mají největší a zásadní význam, jelikož je jimi ovlivňováno rozhodování a chování. Na podnik má zásadní vliv celková hospodářská situace země a s tím související ceny materiálu či výše mezd v odvětví. Ekonomické faktory mohou být ty, které se mění v průběhu času, jako například fáze ekonomického cyklu, vývoj cen, hospodářská politika vlády a pak ty, které jsou relativně stabilní, jako například charakter ekonomiky a její úroveň, konkurenceschopnost ekonomiky a disponibilní zdroje.

Sociálně-demografické faktory – tyto faktory se zabývají strukturou obyvatelstva, životem a postojem lidí. Do této skupiny patří především historické pozadí, systém hodnot, množství a kvalita pracovní síly, struktura obyvatelstva, vzdělávací soustava a úroveň a rozdělování příjmů a důchodů.

¹⁸ DVOŘÁČEK a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

Technologické faktory – jedná se o využití vědy a techniky v jednotlivých dílčích aktivitách podniku, patří zde proto informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie mohou být děleny na základní a klíčové.

Legislativní faktory – takové faktory, které stanovuje a vynucuje stát a navazují tím na politické faktory. Klíčovou právní normou pro fungování podniku je obchodní zákoník, který upravuje podmínky podnikání. Je zde dale řazeno trestní, pracovní a občanské právo a mezinárodní zákony a smlouvy.

Environmentální faktory – motivů k ochraně životního prostředí je v poslední době hodně. Ani podniky se tomuto vlivu nemohou vyhnout, a tak v nich často vzniká ekonomická zátěž v tomto ohledu. Na druhou stranu vzniká zde prostor pro nové produkty a služby.

Tab. 2.3: Vybrané faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

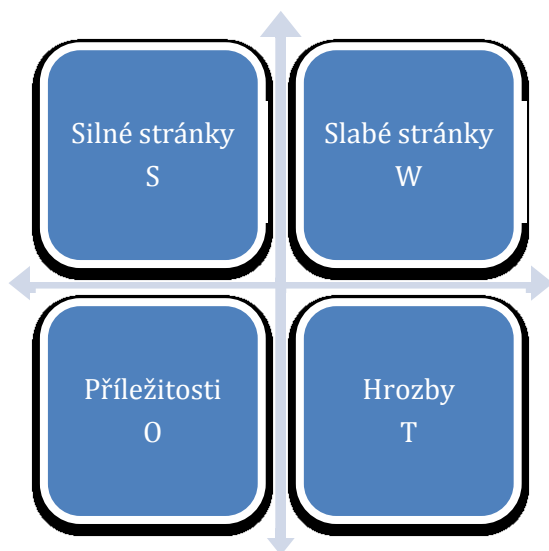
Cílem PEST analýzy není vytvořit co nejvíc vyčerpávající seznam těchto faktorů, protože vlivy, které jsou důležité pro jeden určitý podnik nemusí mít stejně velkou váhu pro jiný podnik. Je důležité odlišit faktory, které jsou významné pro daný podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Pro podnikání ve velkých podnicích má mnohem zásadnější význam např. politická podpora, demografická struktura společnosti, zahraniční vztahy, vývozní kvóty a další faktory než pro fungování malých a středních firem. Je také zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit

a bude se měnit i jejich důležitost a váha dopadu na firmu. Je tedy nezbytné, aby byly tyto vlivy průběžně sledovány a vyhodnocovány. Je doporučováno zpracování určitého obecného přehledu.

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá tedy makrookolí. Posuzuje vnitřní a vnější okolí daného podniku. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů, mající vliv na tuto analýzu. Jsou to silné stránky (strong), slabé stránky (weakness), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Do vnitřního okolí jsou zainteresovány silné a slabé stránky a do vnějšího okolí patří příležitosti a hrozby.¹⁹

Obr. 2.7: SWOT analýza



Zdroj: DVOŘÁČEK a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

SWOT analýza nabízí velice pohodlný a snadný přístup a lze ji využít jako koncepční rámec pro systematickou analýzu zaměřenou na klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. SWOT analýza nejprve identifikuje hlavní slabé a silné stránky podniku a poté je porovnává s vlivy okolí podniku jako příležitostmi a hrozbami.

Základním cílem SWOT analýzy je determinovat silné a slabé stránky a dále je pak proměnit v příležitosti a zmenšovat riziko hrozeb. Velmi často je však obtížné určit, zda je

¹⁹ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

daný jev hrozbou či příležitostí nebo slabá stránka může být v jistém kontextu i silnou stránkou či naopak. Každý jednotlivec vidí věci jiným pohledem, a proto není metoda SWOT analýzy objektivní. Má tedy i své nedostatky. Dalším z nich může být považována staticnost vzhledem k měnícímu se prostředí.²⁰

Postup při provádění analýzy SWOT je zpravidla následující:

1. Identifikace a prognóza hlavních změn v okolí podniku, k čemuž mohou posloužit výsledky mnoha předchozích provedených analýz. Pozornost je vhodné směřovat zejména hybným změnotvorným silám a rozhodujícím faktorům úspěchu.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopnost podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
3. Odhadnout vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek, také hlavních změn v okolním prostředí podniku.

Účelem SWOT analýzy je zejména myšlenka hluboce strukturované analýzy, která poskytuje užitečné poznatky. Má-li plnit nějakou roli ve tvorbě strategie, musí její aplikace směřovat k identifikaci a nalezení a posouzení vlivů vnější a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Nejvhodnější je provádět SWOT analýzu metodou brainstorming. Tato metoda je velice efektivní a přináší spoustu názorů, jejichž pomocí je pak snadnější provést SWOT analýzu.

2.4 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je představováno faktory, na které oproti makrookolí společnost může nějakým způsobem působit a může na ně mít vliv. Jedná se tedy o nejbližší okolí podniku, a to o odvětví, v jakém působí. Odvětví je tvořeno skupinou podniků, jenž produkují statky ve stejném sektoru ekonomiky, kdežto sektor je jedna ze základních částí, na které můžeme ekonomiku rozdělit. Tyto dva pojmy bývají často zaměňovány, a proto je důležité si uvědomit, že odvětví lze považovat za mnohem specifičtější skupinu podniků a sektor se týká spíše většího segmentu ekonomiky. Ekonomika může být rozdělována do tří základních sektorů a to primárního, kam jsou řazeny těžební průmysl a zemědělství, dále sekundárního sektoru, kam spadají činnosti z oblastí zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Do třetího,

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

a tedy terciálního sektoru, spadá obchod a služby a čtvrtý kvartérní sektor obsahuje vědu a výzkum. Sektory však lze členit také jiným způsobem, a to například podle předmětu podnikání na finanční či materiálový nebo podle vlastnických vztahů na veřejný a soukromý.²¹

V závislosti na procesu hospodářském cyklu je možno rozdělit odvětví na:

- cyklická,
- neutrální,
- anticyklická.

Cyklická odvětví ve své existenci kopírují hospodářský cyklus komplexní ekonomiky. To pak v praxi znamená, že se nejlepší výsledky podniku cyklických odvětví dostávají v období expanse a problémy nastávají v období recese. Nejtypičtějším příkladem cyklického odvětví může být automobilový průmysl či stavebnictví. Neutrálním odvětvím jsou pak označována ta odvětví, jejichž rozvoj nesouvisí s hospodářským cyklem a patří tam zejména podniky, které produkují nezbytné statky v podobě například základních potravin a léků a pak také odvětví s produkty vyznačujícími se nízkou cenovou elasticitou jako tabák, alkohol či noviny. Opakem cyklických odvětví jsou anticyklická, v nichž podniky zejména v období recese dosahují výborných výsledků. Jedná se o odvětví produkující různou formu zábavy a odpočinku.²² Odvětvová struktura je dále členěna podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (viz tab. 2.4).

²¹ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

²² SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Tab. 2.4: Klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE

SEKCE CZ-NACE	
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství
B	Těžba a dobývání
C	Zpracovatelský průmysl
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla
E	Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
F	Stavebnictví
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
H	Doprava a skladování
I	Ubytování, stravování a pohostinství
J	Informační a komunikační činnosti
K	Peněžnictví a pojišťovnictví
L	Činnosti v oblasti nemovitostí
M	Profesní, vědecké a technické činnosti
N	Administrativní a podpůrné činnosti
O	Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení
P	Vzdělávání
Q	Zdravotní a sociální péče
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
S	Ostatní činnosti
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
U	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: ČSÚ

NACE je statistickou klasifikací ekonomických aktivit, která je používána Evropskou unií již od roku 1970. Vytváří sféru pro statistická data o působení v mnoha ekonomických oblastech. Statistiky vznikající při použití klasifikace NACE lze srovnávat v celé EU a dokonce také s nižší mírou podrobností i se světovými statistikami. Používání NACE je povinné pro všechny státy EU. Základních 21 skupin má své podskupiny. Jednotlivé skupiny hierarchické struktury jsou ve čtyřech úrovních a jsou značeny:

- první úroveň, sekce, je označována alfabetickým kódem,
- druhá úroveň, oddíly, je označována dvojmístným číselným kódem,
- třetí úroveň, skupiny, je označována trojmístným číselným kódem,

- čtvrtá úroveň, třídy, je označována čtyřmístným číselným kódem.²³

Úkolem analýzy mikrookolí je identifikovat konkurenční síly v odvětví a odhalit příležitosti a hrozby podniku. Za konkurenty zde považujeme všechny podniky, které usilují o výdaje spotřebitelů, a je nadmíru nutné znát jejich silné i slabé stránky.

2.4.1 Porterova analýza pěti sil

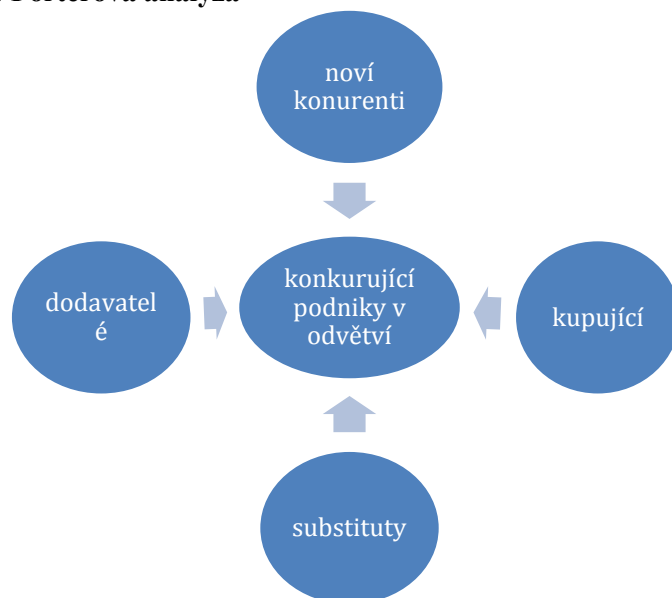
Tento model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na podniky. Slouží ke zmapování tzv. Konkurenční pozice firmy v daném odvětví a dá se snadno používat také pro analýzu marketing. Porterova analýza vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy působící v daném odvětví je určována působením pěti sil, neboli faktorů. Jedná se o:

1. vyjednávací sílu zákazníků,
2. vyjednávací sílu dodavatelů,
3. hrozbu vstupu nových konkurentů,
4. hrozbu substitutů,
5. rivalitu firem působících na daném trhu.²⁴

²³ Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). CZECHTRADE. BusinessInfo [online]. 2009 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>

²⁴ HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

Obr. 2.8: Porterova analýza



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>

Hrozbami jsou zde silná konkurence a veliká rivalita mezi jednotlivými podniky, jelikož omezují podniky při zvyšování cen a dosahování tak vyššího zisku. Dále je to pak veliká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu.²⁵

Napříč těmito pěti silami existují vazby a vzájemné vztahy a pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní.

Rivalita mezi existujícími firmami v odvětví – přitažlivost trhu je menší, když se na něm vyskytuje větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo pokud dochází k zastavení či poklesu tempa růstu prodeje. Soupeření mezi konkurenty má různou formu a používá manévrování, které vede k dosažení výhodného postavení na trhu. Jsou používány metody například reklamních kampaní, záruky, cenové konkurence, zlepšení servisu zákazníkům a podobně. K rivalitě dochází z důvodu, že některý nebo více konkurentů pociťuje tlak a snaží se vylepšit svou pozici. Důsledek neustálého soupeření má za příčiny celou řadu vzájemně propojených strukturálních faktorů jako:

- pomalý růst odvětví,
- početní nebo vyrovnání konkurenti,

²⁵ Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. 2007, č. 1 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-izeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

- nepostučující diferenciacie,
- vysoké fixní či skladovací náklady,
- různorodost konkurentů.²⁶

Hrozba nově vstupujících firem – nově vstupující firmy se snaží co nejefektivnějším způsobem získat podíl na trhu a vnášejí do něj novou kapacitu a nové zdroje. Důsledkem bývá snížení cen nebo taky růst nákladů, tedy snížení ziskovosti v daném odvětví pro stávající podniky. „Rivalita začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit.”²⁷

Mezi hlavní překážky při vstupu do odvětví řadíme:

- diferenciacie produktu,
- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost,
- přístup k distribučním kanálům,
- přechodné náklady,
- nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu,
- vládní politika.²⁸

Hrozba substitučních produktů – každá firma v daném odvětví soutěží v širším pojetí s odvětvími, které vyrábějí substituty. Identifikace substitutů znamená vyhledat další produkty, které mohou plnit stejnou či podobnou funkci jako produkt určitého odvětví. Substituty jsou důležitou hrozbou zejména pokud se zvyšuje jejich poměr, kvalita a cena, když nakupující flexibilně reagují na nabídku či když kupující z důvodu přechodu na substituční výrobek nemusí investovat. Substituční výrobky nahrazují ty naše a tím omezují ceny a také zisk podniku. Je nutné proto pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.²⁹

Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů – vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu v tom, že při vyjednávání s ostatními účastníky mohou zvýšit cenu či snížit kvalitu nakupovaných výrobků či služeb. Je významným ekonomickým faktorem z toho důvodu, že

²⁶ PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

²⁷ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. (str.69)

²⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80- 85605-11-2.

²⁹ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-6978-3.

může způsobit snížení výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Dodavatelé mají při vyjednávání tím významnější postavení, čím:

- jedinečnější je jejich produkt nebo významnější přechodové náklady,
- jednodušší je možnost jejich integrace,
- méně se jich vyskytuje,
- méně významným zákazníkem pro ně odběratel je,
- vyšší je význam jejich dodávky pro odběratele.³⁰

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat formou cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká pokud jsou organizovaní, koncentrovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás důležité.

Hrozba rostoucí kompetence zákazníků/odběratelů – vyjednávací vliv zákazníků spočívá v tom, že ti se snaží tlačit ceny co nejnižší a usilují o dosažení vyšší kvality služeb či výrobků. Vliv je silný tehdy, pokud platí některé z následujících podmínek:

- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují důležitou část odběratelových nákladů,
- pokud mu nehrozí velké přechodové náklady,
- jestliže dosahuje nízkého zisku,
- skupina odběratelů je koncentrovaná, nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelské celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupují v daném odvětví jsou standardní či nediferenciované,
- odběratelé jsou plně informováni a tvoří významnou hrozbu zpětné reakce.³¹

Teorii konkurenčních sil podle M. E. Portera později rozvinul J. Jirásek, který ve svém pojetí rozšířil tuto teorii a rozdělil konkurenční síly na vnější a vnitřní. Do vnitřních byly zařazeny schopnosti podniku, růstové či omezující zájmy firmy, síly nebo slabiny firmy a potenciál vnější rivality. A do vnějších zařadil dodavatele, odběratele, nové konkurenty, nové výrobky a služby, akcionáře, zaměstnance, stát, banky a místní správu.³² Klíčovým faktorem pro

³⁰ BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

³¹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.

³² JIRÁSEK, Jaroslav *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.

podniky je správná volba strategie, ta musí být vybírána a poté aplikována za předpokladu, že podnik je správně zasazen do svého okolí.

3. Aplikace metod pro zhodnocení konkurenčního postavení živnostníka

V této kapitole bude charakterizován podnik Galerie Petra a dále budou vůči tomuto podniku aplikovány jednotlivé metody dříve popsané v teoretické části. Nejprve bude popsáno a analyzováno makrookolí podniku pomocí PEST a SWOT analýzy a dále pak mikrookolí, které je analyzováno pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

3.1 Charakteristika společnosti

Květinová Café Galerie Petra je kavárna, která sídlí na ulici Dlouhá v centru Havířova. Tato kavárna vznikla zápisem paní Petry Benešové do živnostenského rejstříku dne 8. 3. 2010, a to jako živnost ohlašovací. Jelikož se nejedná pouze o kavárnu, ale také místo pro výrobu a následný prodej aranžovaných květin, má paní Benešová dva typy živnostenského oprávnění. Prvním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a druh živnosti je ohlašovací-volná. Do tohoto předmětu podnikání spadá zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod a návrhářská, designérská, aranžérská činnost na dobu neurčitou. Druhým živnostenským oprávněním je hostinská činnost spadající do živnosti ohlašovací-řemeslné. Jedná se o fyzickou osobu nezapsanou v obchodním rejstříku.

Havířov je městem zeleně a tak nejen název této kavárny, ale také její samotný přínos má pro město význam. Galerie se podílí na každoroční akci města Havířov s názvem “Havířov v květech”, která má svou dlouholetou tradici ve městě a slaví se už více než 40 let. Součástí této akce je velký květinový průvod a také floristická soutěž. Květinová Galerie Petra slouží především jako kavárna, ale na druhou stranu také jako obchod s květinami a jiným zbožím. Majitelka je nejen dobrá hostitelka, ale i tvořitelka umělecky vázaných květin a dekorací. Jsou zde prodávány jak její ručně dělané práce, tak také práce jiných, a to například dětí z dětských domovů, zvláštních škol a jiných sociálních zařízení, kterým se tímto snaží otevřít dveře pro rozvoj jejich talentů a dovedností. Galerie už 2 roky spolupracuje se ZŠ Mánesova v Havířově, která byla dříve zvláštní školou a dnes je to škola, která se věnuje dětem se zdravotním postižením. Děti navštěvují kreativní dílnu v Květinové Galerii Petra a učí se poznávat výtvarné umění. Majitelka často pořádá různé charitativní akce, ať už na prodej výrobků těchto dětí nebo mnohé jiné a její práce tak bývá občas zmiňována i v

místním tisku. V prostorách kavárny bývají často vystavovány fotografie či obrazy začínajících místních umělců, výtvarníků a fotografů, čímž majitelka podporuje rozvoj a sebeuplatnění těchto lidí. Kavárna má dále svůj dětský koutek, díky kterému je toto místo otevřeno maminkám s dětmi. Nabídka občerstvení je často obnovována a přizpůsobována ročním obdobím, a tak se snaží přiblížit se co nejvíce svým zákazníkům. Velikou výhodou kavárny je, že sídlí v centru města, a tak je snadno dostupná. Poblíž jsou autobusové zastávky s názvem Havířov-střed a také hlavní obchodní dům celého města, toto místo je velmi frekventované a kavárnu denně mijí tisíce lidí a je v povědomí většiny občanů tohoto města. Celkové prostředí kavárny je velice příjemné a pohodlné, ale více přizpůsobené ženám. Přece jen vůně a výzdoba květin je bližší ženám než mužům, a tak bývá kavárna naplněna ženami, a to nejčastěji s dětmi. Samotné logo – viz obr. 3.1 je v pastelových barvách, které tak nějak vypovídají o celé kavárně a ladí do barev celého interiéru.

Obr. 3.1: Logo Květinové Café Galerie Petra



Zdroj: Sociální sít' Facebook

V neposlední řadě Galerie Petra poskytuje také své služby na akcích jako jsou svatby, kulturní akce či jiné události, kde připravuje květinovou výzdobu a celkové dekorace. K posílení vazeb se zákazníkem využívá sociální sít' Facebook.

Kavárna Galerie Petra poskytuje služby v oblasti pohostinství a proto je řazena do terciálního sektoru, jenž je považován za nejdynamičtější složku hospodářství.

Podle klasifikace hospodářských činností CZ-NACE je kavárna Galerie Petra zařazena:

Sekce: I – Ubytování, stravování a pohostinství

Oddíl: 56 - Stravování a pohostinství

Skupina: 56.2 – Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb

Třída: 56.29 – Poskytování ostatních stravovacích služeb

3.2 Analýza makrookolí

Makrookolí tvoří vnější prostředí firmy, které se skládá z faktorů, jenž mohou přinést jak příležitosti, tak i hrozby.

3.2.1 Aplikace PEST analýzy

Metodou PEST analýzy byly zkoumány politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory. Všechny tyto faktory byly zkoumány z hlediska jejich vlivu na odvětví hostinské činnosti a kavárny Květinová Café Galerie Petra.

Politické faktory

Podniky provozující hostinskou činnost jako kavárna Galerie Petra, musí být vytvořeny na základě založení živnostenského listu, který je vydán pro hostinskou činnost. Tento typ živnostenské činnosti spadá pod živnost řemeslnou – ohlašovací živnostenský zákona v § 21 a 22 popisuje, jakým způsobem může být tato odborná způsobilost prokázána. V případě Květinové Café Galerie Petra je tato odbornost dokázána vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru. Květinová Café Galerie Petra vystupuje na trhu pod Petrou Benešovou, která je fyzickou osobou a není zapsaná v obchodním rejstříku.

Zaměstnává dvě osoby, a to formou dohody o provedení práce. V letošním roce se zvýšil maximální možný roční rozsah sjednané práce při formě dohody o provedení práce, a to na 300 hod a zároveň se zvedlo také zpojistnění dohod u odměny převyšující 10 000 Kč. Toto zpojistnění zahrnuje pracovníky do nemocenského a zdravotního pojištění za podmínky, že jim byl zúčtován započitatelný příjem v hodnotě přesahující 10 000 Kč. Došlo také ke sjednocení limitu zdanění srážkovou daní s limitem pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavatel má možnost dohodu o provedení práce uzavřít s libovolným počtem zaměstnavatelů, ale s každým z nich to může být do maximální výše 300 hod ročně. Minimální hodinová odměna je pro rok 2014 ve výši 50,60 Kč a maximální není nijak omezená. Od ledna 2014 platí, že pokud má zaměstnanec nízké příjmy, může z odměn na Dohodu o provedení práce získat zpět sraženou 15 % daň z příjmu. Zaměstnavatel za zaměstnance odvádí 15 % daně.³³ Květinová Café Galerie Petra není plátcem DPH a také nemá svého obchodního zástupce.

³³ Jak podnikat. *Dohoda o provedení práce* [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dohoda-provedeni-prace.php>

Jelikož je kavárna Galerie Petra poskytovatelem také stravovacích služeb, musí se řídit Nařízením Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin a Nařízením Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, dále pak zákonem č. 258/200 Sb. O ochraně veřejného zdraví a vyhláškou č. 137/2004 Sb. O hygienických požadavcích na stravovací služby.³⁴

Stav české politické scény je v evropském měřítku velmi pozoruhodný. ČR je, co se týče politického obrazu z pohledu zahraničních investorů a politických partnerů, velmi nestabilní zemí, to je výsledkem častého střídání vlád. Tento fakt má určité svůj dopad v podnikání, kdy tyto změny pocítují nejen zákazníci, ale samozřejmě také vlastníci podniků a projeví se to v cenové politice.

Ekonomické faktory

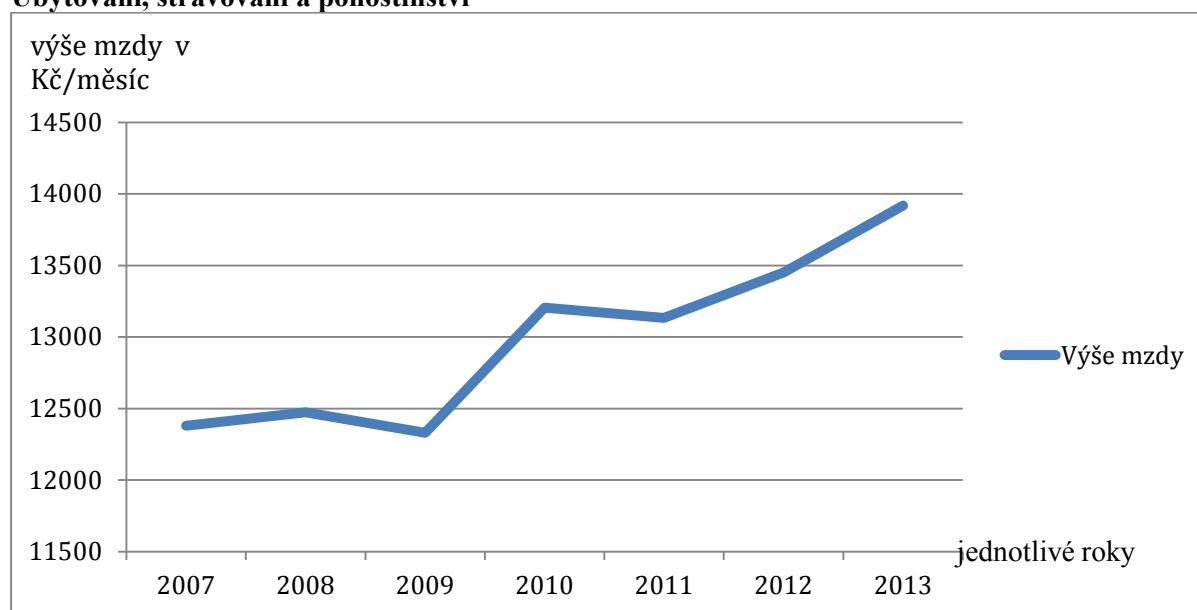
Jedním z nejvýznamnějších ekonomických faktorů je inflace. S rostoucí inflací budou mít peníze menší hodnotu než v současnosti a sníží se reálné hodnoty mezd, důchodů a sociálních příjmů. Navzdory oslabení koruny v roce 2014 vlivem devizových zásahů ČNB se prozatím tento rok vyznačuje velmi nízkou inflací, a to pouze 1 %.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem ovlivňujícím makrookolí je průměrná nominální měsíční mzda. Ta se za rok 2013 oproti roku 2012 zvýšila pouze o 0,07 %, kdy byla ve výši 25 109 Kč a minulý rok ve výši 25 126 Kč. Rozdíl je tedy jen 17 Kč. Změna mezi lety 2011 a 2012 byla však znatelnější a tehdy průměrná nominální mzda vzrostla o 2,7 % a podobně tomu bylo i předchozí rok, kdy změna mezi rokem 2010 a 2011 byla o 2,5 %. Průměrná hrubá mzda v odvětví ubytování, stravování a pohostinství byla za poslední rok 2013 v hodnotě 13 918 Kč/měsíc, čímž se mírně zvýšila oproti předchozího roku 2012, kdy byla průměrná hrubá mzda v tomto odvětví ve výši 13 451 Kč/měsíc. Podobný vývoj je možno sledovat za poslední roky, kdy se hrubá mzda v tomto odvětví mírně s každým dalším rokem zvyšuje.³⁵

³⁴ Svaz Obchodu a Cestovního ruchu ČR. Hostinská činnost. [online] Aktualizováno: 2008. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/07_op_hostinska_cinnost.pdf

³⁵ Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

Graf 3.1: Srovnání hrubých měsíčních mezd za měsíc v odvětví podle dělení CZ-NACE: Ubytování, stravování a pohostinství



Zdroj: Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

Mezi důležité ekonomické faktory patří také míra nezaměstnanosti. Na konci roku 2013 byla v celé ČR míra nezaměstnanosti na 8,2 %, což se oproti konce předchozího roku snížilo o více než 1 %, kdy byla míra nezaměstnanosti na 9,4 %.³⁶ V Moravskoslezském kraji je aktuální míra nezaměstnanosti obyvatelstva ve věku 15-64 let na 10,72 %.³⁷

Sociálně-demografické faktory

Popularita kaváren se na českém trhu zvyšuje a jejich počet neustále roste. Káva neodmyslitelně patří do gastronomického odvětví a za poslední roky se stala velmi oblíbeným nápojem po celém světě.

Společnost Data Service – informace s.r.o. provedla výzkum, jehož výsledky říkají, že až 40 % konzumentů kávy v restauracích tato zařízení navštěvuje pravidelně za účelem setkání se s přáteli a známými. Silných konzumentů kávy je 80 % z celkového rozdělení konzumentů a těch příležitostných tvoří zbylých 20 %. Právě tito jsou častějšími hosty provozoven a gastronomická zařízení navštíví v průměru 21 krát za dobu 3 měsíců. Naopak silní konzumenti kávy navštěvují tato zařízení o něco méně, a to v průměru 17 krát za dobu 3

³⁶ Kurzy měn, akcie cz a komodity, investice-online. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

³⁷ Český statistický úřad. *Metodika ukazatelů (nejdůležitější údaje)* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajemetodika/xt#podil_nezamestnanych%20osob_na_obyvateľstvu_ve_veku_15_64_let

měsíců. Tento fakt lze vysvětlit tím, že silní konzumenti si připravují kávu sami doma či v práci. Silní konzumenti v kavárenských zařízeních nechají útravu v průměru za 195 Kč a příležitostní o trochu méně, a to 171 Kč. Na žebříčku oblíbenosti kávy v gastronomických provozovnách vede Espresso, za ním pak turecká káva, Vídeňská káva, Cappuccino, Alžírská káva a Irská káva. Novinkami na trhu jsou pak ochucené kávy, jejichž oblíbenost také roste a nabídka kávy na českém trhu prochází stejně jako ve světě mnohými inovacemi.³⁸

V posledních letech se ukazuje, že se lidé více zaměřují na zdravý styl života a zájem o bio potraviny se rapidně zvýšil. V roce 2010 si 53 % Čechů koupilo alespoň jeden bio výrobek, čímž se toto procentuální vyjádření oproti loňskému roku zvýšilo o 5 %. Bioprodukty mají své kategorie a mezi ně jsou řazeny také výrobky označené známkou Fair trade. Toto označení znamená doslova “férový obchod” a je to hnutí a zároveň tržní přístup, který se snaží přímo podporovat znevýhodněné farmáře a výrobce v rozvojových zemích, kteří často pracují za mzdu, která vůbec neodpovídá jejich práci a snaží se jim pomoci a propagovat udržitelnost. Hnutí prosazuje hlavně platbu spravedlivých cen za výrobky jimi produkováné a zaměřuje se na export z těchto rozvojových zemí do rozvinutých zemí světa. Mezi šesti nejprodávanějšími produkty fairtradového obchodu je řazena právě také káva a čaj a dále také kakao, bavlna, banány a cukr. Spotřebitelé těchto produktů mohou podpořit jiný způsob obchodování a výroby a získat také kvalitní výrobky za odpovídající cenu s vědomím, že lidé podílející se na jejich výrobě je vyrobili za důstojných podmínek a výroba byla ekologicky šetrná. Roku 2011 utratili Češi za výrobky fairtrade zhruba 92 mil. Kč a zvýšilo se tak procento tohoto prodeje o 15 % oproti předchozímu roku. Podíl kávy na tomto trhu tvořil 63 %, a to díky vzrůstajícímu počtu kaváren podporujících Fair trade obchod a nabízejících tyto produkty.³⁹

K demografickému prostředí je řazena také vzdělanost občanů. Ta má v posledních letech zvyšující se trend, a tak počet osob se středním vzděláním s maturitou či vyšším odborným vzděláním vzrostl a vyjádřeno v číslech, to bylo v roce 2011 o celých 15 % více než v roce 2001. Těchto 15 % představuje asi 2,8 mil. obyvatel. Také procento vysokoškolsky vzdělaných lidí výrazně vzrostlo v roce 2011, a to o 40 % oproti roku 2001. Pro kavárenský trh toto zvyšování vzdělanosti obyvatelstva má jistě příznivý vliv, jelikož tato skupina bývá právě nejčastějšími zákazníky.

³⁸ Gastroprofesor. Káva na českém trhu on trade. [online] 2010. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/data-servis/kava-horeca-data>

³⁹ Agrární www portál. Češi utrácují za fairtradové výrobky čím dál víc. Vede káva. [online]. 2012 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/175702>

Na konci roku 2011 žilo v Havířově 78 503 lidí a jejich počet se další rok mírně snižoval, a to až na konečné číslo na konci roku 2012, kdy v Havířově žilo 77 371 obyvatel. Tato změna tvořila zhruba 1,5 %. Průměrnému občanu Havířova bylo v roce 2012 42,1 let.⁴⁰

Technologické faktory

V dnešní době je k dispozici spousta nových technologií a je důležité být o nich informováni a využívat je, aby firmy získaly velkou konkurenční výhodu a mohly tak snižovat své náklady a efektivněji uspokojovat potřeby svých zákazníků, čímž maximalizovat tržní hodnotu podniku. V kavárenském prostředí to znamená soustředit se převážně na způsob přípravy kávových nápojů. Před výběrem kávovaru je nutné zvážit několik věcí. Jak tradiční, tak plně automatický kávovar mají své výhody i nevýhody. Tradiční stroj je velmi spolehlivý a málo kdy způsobí problémy s opravou. Pravý tradiční stroj je pravou volbou pro kvalitní kavárny. Cena je dokonce až o polovinu levnější než plně automatické kávovary a náklady na jeho údržbu jsou také nižší. Nevýhodou však může být obsluha tohoto stroje, protože je na ni potřeba školení, které není nejjednodušší. Plně automatický stroj je mírně pomalejší oproti tradičnímu, ale jeho obsluhování a čištění je jednodušší. Pokud se však tento stroj porouchá, není snadné jej opravit a oprava někdy trvá déle, než na co může být podnik připraven.⁴¹

Dalším důležitým technologickým faktorem může být kontakt se zákazníky přes sociální sítě. Podniky tak mohou komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky a mohou se dostat více do povědomí lidí. Je to jeden ze způsobů, jak upozorňovat na různé akce a speciální nabídky a přitom sledovat reakce zákazníků na tato upozornění. Průzkumy dokazují, že používáním sociálních sítí se zvyšuje navštěvovanost webových stránek podniků a následně pak navštěvnost samotných podniků. Chování spotřebitelů se mění a je důležité tyto změny sledovat a flexibilně reagovat na jejich potřeby.

Moderní doba je také vyznačována používáním kreditních karet při nákupech, a tak i tato nová technologie se svým způsobem projevuje i v kavárenském prostředí. Čím dál více lidí vlastní svou kreditní kartu, jelikož její použití je mnohem pohodlnější a také rychlejší než hotovostní platba. Do platebních karet se také zabudovává nová technologie, díky které je možné platit bezkontaktně, což znamená, že uživatel nemusí zadávat svůj PIN kód, ani

⁴⁰ Český statistický úřad. *Bilance počtu obyvatel a věkové složení v obcích Moravskoslezského kraje* [online].

2013 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezskeho_kraje

⁴¹ Gastroprofesor. *Jak vybrat kávovar* [online]. 2010 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z:

<http://www.gastroprofesor.cz/clanek/praxe-kava/Jak-vybrat-kavovar>

vkládat kartu do čtečky, a to pro placení nákupů až do 500 Kč. Tímto je nákupní proces velice urychlený a hlavně pohodlný.⁴²

3.2.2 Aplikace SWOT analýzy

SWOT analýza zkoumající makrookolí porovnává slabé a silné stránky podniku a příležitosti a hrozby. Díky této analýze budou vyhodnoceny všechny jak externí, tak interní faktory. Pro přehlednější a jasnější srovnání Květinové Café Galerie Petra bylo vybráno šest podobných kaváren v centru Havířova a jsou srovnávány v jednotlivých parametrech.

Tab. 3.1: Seznam vybraných konkurentů

	Název kavárny	Adresa kavárny	Vzdálenost ke Galerii Petra (v metrech)
A	Mode Café Polárka	Dlouhá třída 461/3, Havířov	190
B	Manolo Café	Náměstí republiky 860, Havířov	260
C	Café L'amour	Fibichova 23/228, Havířov	440
D	Pavin Café	Na Nábřeží 654/79	650
E	Medea	Náměstí republiky 2, Havířov	420
F	Monet	Dlouhá třída 492/53	485

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu a <https://www.google.cz/maps/>

V tab. 3.1 jsou vypsány a je uvedena jejich adresa a vzdálenost ke Květinové Café Galerii Petra. V tab. 3.2 je grafické zobrazení vzdálenosti těchto konkurentů na mapě.

⁴² Poštovní spořitelna. *Bezkontaktní platby* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <https://www.erasvet.cz/fyzicke-osoby/ostatni/stranky/platebni-karty/bezkontaktni-platby.aspx>

Obr. 3.2: Zobrazení vybraných konkurentů na mapě



Zdroj: vlastní zpracování na základě <https://www.google.cz/maps/>

Na obr. 3.2 je znázorněna vzdálenost konkurentů na mapě. Nejbližší kavárnou vůči místu, kde sídlí Květinová Galerie Petra je Mode Café Polárka, která je vzdálená pouhých asi 200 m. Ke každému z konkurentů se dá dojít pěšky.

Tab. 3.2: Srovnání vybraných konkurentů

	Otevírací doba	Wifi	Facebook	Cena espresso (v Kč)	Posezení venku	Dětský koutek
Galerie Petra	Po-Pá 9:00-19:00 So: 8:00-12:00 Ne: zavřeno	Ne	Ano	28	Ano	Ano
A	Po-So: 8:30-21:00 Ne: 14:00-21:00	Ano	Ne	32	Ano	Ne
B	Po-Pá: 9:00-20:00 So: 9:00-14:00 Ne: zavřeno	Ano	Ne	25	Ano	Ano
C	Po-Pá: 8:00-22:00 So: 9:00-22:00 Ne: 10:00-21:00	Ano	Ano	34	Ano	Ne
D	Po-Pá: 7:30-21:00 So: 14:00-22:00 Ne: 14:00-21:00	Ano	Ne	35	Ano	Ano
E	Po-So: 9:00-21:00 Ne: 14:00-21:00	Ano	Ano	33	Ne	Ne
F	Po-Čt: 8:00-22:00 Pá-So: 8:00-01:00 Ne: 8:00-22:00	Ano	Ne	25	Ano	Ne

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu (viz příloha č. 1+2)

V tab. 3.2 je zpracován stručný přehled těchto konkurentů a základní informace o nich. Ve zbytku práce bude použito značení podniků jako bylo použito v tab. 3.1.

Hrozby a příležitosti patří do externích faktorů a podnik nemůže sám úplně tyto faktory ovlivnit, a proto v případě všech těchto vybraných podniků budou hrozby a příležitosti stejné, a tak budou vyjmenovány na začátku – viz tab. 3.3.

Tab. 3.3: Příležitosti a hrozby kaváren

Příležitosti	Hrozby
Neexistence velkého monopolního hráče	Tlak konkurence (otevření další nové kavárny, jelikož vstup do odvětví není tak náročný, jako jiná odvětví)
Vybudování si dobrého jména na trhu	Příchod dalšího kavárenského řetězce (jako Starbucks, Costa Coffee, McCafé,...)
Oblíbenost kávy a zvyšující se poptávka po kvalitní kávě	Nízké zisky (tlak na cenu, díky konkurenci)
Získání věrných zákazníků	Úbytek zákazníků (malá navštěvovanost)
Zvyšující se poptávka po “kávě s sebou”	Kolísání hodnoty provozních nákladů
Rozšíření nabídky o nové produkty	Zvyšování daní
	Snadný přechod zákazníků ke konkurentům

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z největších příležitostí je hlavně v okolí Havířova neexistence velkého monopolního hráče. V tomto prostředí se nenachází kavárna s konkurenceschopnou převahou na trhu, a tak je tento fakt velkou příležitostí a výzvou pro každý kavárenský podnik. Je důležité mapovat konkurenci a aktivně zjišťovat, jakým způsobem nabízet zákazníkům atraktivnější a pro ně zajímavější produkt. Jelikož bariéry na vstup do odvětví nejsou vysoké, je otevření další nové kavárny očekávatelné a stává se hrozbou. Je tedy důležité být připraveni a také znát své zákazníky a uspokojovat co nejefektivněji jejich potřeby. Další podstatnou hrozbou je příchod kavárenského řetězce jako je např. Starbucks, Costa Coffee či McCafé. Tyto řetězce jsou rozšířeny po celém světě, mají svou tradici a některé značky poskytují svým zákazníkům kromě jiného také jakýsi životní styl.

Konzumentů kávy každý rok přibývá a oblíbenost kávy roste. Káva byla zařazena letošní rok mezi nejziskovější komodity. V USA se za loňský rok ukázalo, že podíl konzumentů gurmánské kávy dosáhl 34 %. V předchozím roku to pak bylo 31 %.⁴³

⁴³ Colosseum. *Obliba kvalitní kávy se zvyšuje* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.colosseum.cz/vzdelavani-a-informace/komentare-analytiku/798/obliba-kvalitni-kavy-se-zvysuje>

Tab. 3.4: Slabé a silné stránky Květinové Café Galerie Petra

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání internetových stránek a následná nedostupnost informací zákazníkům	Výjimečnost – je nejen kavárnou, ale také obchodem
Nedostupnost wifi v prostředí kavárny	Příjemné prostředí
Prostředí zaměřeno více pro ženy	Snadná dostupnost na frekventovaném místě
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	Využívání profilu na sociální síti facebooku (dále už jen FB)

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z největších slabých stránek Květinové Café Galerie Petra je nevyužívání internetových stránek. V dnešním moderním světě je internet asi nejdůležitějším zdrojem informací a zároveň jeden z nejvhodnějších a nejjednodušších nástrojů, jak tyto informace poskytovat. Je také snadným způsobem, jak se přiblížit jako podnik svým zákazníkům a více poznat a pochopit jejich potřeby. Pro konkurenci ve světě je tento způsob komunikace se zákazníky jako podnik už běžnou záležitostí. Na druhou stranu velikou předností Galerie Petra je využití kavárny i jako obchod s květinami, co ji dělá výjimečnou. V poslední době se na trhu nachází spousta kavárenských podniků, ale málokdy se odlišují. Jsou často soustředěny na skupiny jako matky s dětmi a podobně, ale pouze malý počet z nich se odlišuje nějakou znatelnější inovací a obnovou na trhu.

Tab. 3.5: Slabé a silné stránky Mode Café Polárka

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání jak internetových stránek, tak ani profilu na sociálních sítích	Dostupnost wifi v prostředí kavárny
Nemá dětský koutek	Snadná dostupnost na frekventovaném místě
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	Výjimečnost – je nejen kavárnou, ale také obchodem s oděvy

Zdroj: vlastní zpracování

Mode Café Polárka se vyskytuje necelých 200 m od Galerie Petra a nachází se tedy také na velmi frekventovaném místě. V tab. 3.5 lze srovnat její slabé a silné stránky.

Tab. 3.6: Slabé a silné stránky Manolo Café

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání jak internetových stránek, tak ani profilu na sociálních sítích	Dostupnost wifi v prostředí kavárny
Nemá dětský koutek	Až 100 míst k sezení
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	Kavárna rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.6 srovnává slabé a silné stránky Manolo Café.

Tab. 3.7: Slabé a silné stránky Café L'amour

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	Používání internetových stránek i profilu na sociální síti FB
Nemá dětský koutek	Až 70 míst k sezení venku

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.7 srovnává slabé a silné stránky Café L'amour.

Tab. 3.8: Slabé a silné stránky Pavin Café

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání jak internetových stránek, tak ani profilu na sociálních sítích	Příjemné prostředí s dětským koutkem, určeno hlavně pro maminky s dětmi
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	Dostupnost wifi v prostředí kavárny

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.8 srovnává slabé a silné stránky Pavin Café.

Tab. 3.9: Slabé a silné stránky Medea

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	Používání internetových stránek i profilu na sociální síti FB
Neútulné prostředí kavárny	Příjemné prostředí s dětským koutkem, určeno hlavně pro maminky s dětmi
	Dostupnost wifi v prostředí kavárny

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.9 srovnává slabé a silné stránky Medea Café.

Tab. 3.10: Slabé a silné stránky Monetu

Slabé stránky	Silné stránky
Nepoužívání jak internetových stránek, tak ani profilu na sociálních sítích	Dostupnost wifi v prostředí kavárny
Nemá dětský koutek	Příjemné prostředí v zátíší města
Nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.10 srovnává slabé a silné stránky Monetu.

Na SWOT analýze lze vidět, se kterými slabými a silnými stránkami kavárny bojují či naopak v čem vynikají. Nejslabší stránkou všech vybraných konkurentů je nepoužívání nových technologií při placení a to nemožnost platby kreditní kartou.

3.3 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku je nejbližší okolí podniku, které je s ním spjaté. Patří tam účastníci, kteří ovlivňují schopnost podniku obsluhovat své trhy. K analýze mikrookolí bude použita Porterova analýza pěti sil.

3.3.1 Aplikace Porterovy analýzy pěti sil

Porterova analýza objasňuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Základními faktory ovlivňující ziskovost odvětví a působícími na podniky je vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem, které působí na daném trhu. Přitažlivost odvětví má podstatný vliv na výnosnost podniku a dále konkurenční strategie je tím, co jednotlivé podniky v tomto odvětví od sebe odlišuje. Pravidla strategie jsou vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů a ty mají vliv na dlouhodobou ziskovou atraktivitu trhu či tržního segmentu. Síla jednotlivých faktorů je v každém odvětví jiná a různě proměnlivá.

1. Rivalita firem působících na daném trhu

Když se na trhu nachází více silných či agresivních konkurentů, tato hrozba je silnější a je důležité mapovat tyto konkurenty a snažit se jako firma nabízet atraktivnější produkty, inovovat či jakkoli soupeřit se slabými konkurenty a přitáhnout pozornost zákazníků. Podnik má konkurenční výhodu tehdy, pokud je schopen vstoupit na trh s produktem minimálně stejné úrovně, jako má konkurence, popřípadě s výrobkem či službou mnohem vyšší kvality a nižšími náklady.

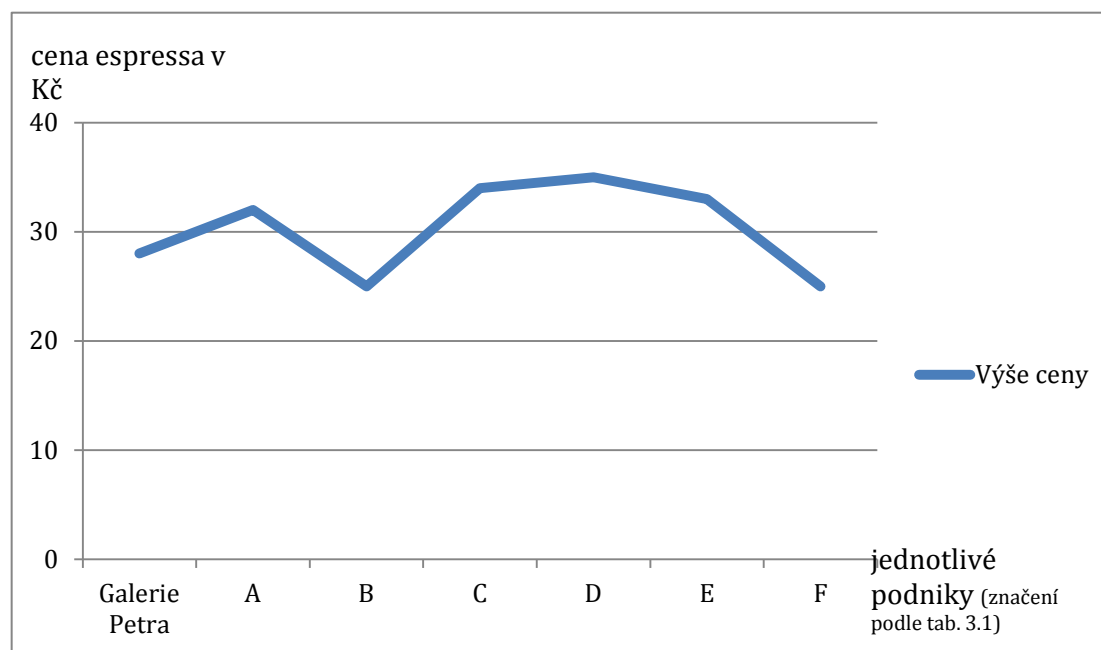
V případě Květinové Café Galerie Petra bylo vybráno šest konkurentů – viz tab. 3.1 a v tab. 3.11 jsou porovnání ve zvolených kritériích, kterým je přiřazena jednotlivá váha na základě konzultací s majitelkou kavárny a následně pak určeno pořadí konkurenceschopnosti podle těchto kritérií. Ohodnocení váhy je v rozpětí hodnot 1 – 5, kdy číslo jedna určuje nejmenší hodnotu a číslo 5 nejvyšší možnou hodnotu.

Tab. 3.11: Zhodnocení vybraných kritérií konkurence

Kritéria	Váha	Galerie	A	B	C	D	E	F
Otevřeno v neděli	5	0	1	0	1	1	1	1
Internetová adresa	5	0	0	0	1	0	1	0
Profil na FB	3	1	0	0	1	0	1	0
Platba kartou	4	0	0	0	0	0	0	0
Platba stravenkami	2	0	1	0	0	1	0	1
Možnost rezervace	3	1	1	0	1	1	1	1
Dětský koutek	3	1	0	0	0	1	1	0
Bezbariérový přístup	3	1	1	1	1	1	1	1
Venkovní posezení	4	1	1	0	1	1	1	1
Wifi	5	0	1	1	1	1	1	1
Klimatizace	4	0	0	1	1	0	0	0
Nabídka denního tisku	1	1	1	1	1	1	0	1
Celkem		17	23	13	33	26	31	23

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu (viz příloha č. 1+2)

Graf 3.2: Srovnání cen espresso konkurentů



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního výzkumu (viz příloha č. 1+2)

Ve zhodnocení vybraných měřítek podle zvolené váhy jednotlivých kritérií se na prvním místě umístila kavárna Café L'amour s 33 body, jelikož splňovala kromě jiného všechna tři kritéria s nejvyšším hodnocením, a to díky tomu, že má otevřeno také v neděli, používá

internetovou adresu a zákazníci v ní mohou využívat wifi. Květinová Café Galerie Petra je oproti Café L'amour na 17 bodech v tomto hodnocení a nesplňuje ani jedno z nejvíce hodnocených měřítek.

2. Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky je možno považovat za nejproblematictější konkurenční sílu, jelikož výrobek je standardizovaný a náklady na změnu podniku nejsou vysoké, takže pro zákazníky není problematické přejít k jinému konkurentovi. Těchto zákazníků je však hodně a když některý z nich odejde ke konkurenci, je pravděpodobné, že brzy bude nahrazen novým zákazníkem. Je nutné, aby kavárna měla vybudováno silné místo na trhu a udržovala si věrnost zákazníků do té míry, že je schopna spolehnout se na jejich věrnost a uplatňovat efektivní činnosti s cílem udržet si zákazníka.

3. Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi konkurenční síly podle modelu popsaného M. E. Porterem je řazena také vyjednávací síla dodavatelů. Jelikož se na trhu vyskytuje rozsáhlá škála dodavatelů, ze kterých si podnik může vybírat, je síla tohoto typu konkurence vcelku malá. Pokud se ovšem jedná o dodavatele originální kávové směsi, díky které se kavárna odlišuje od konkurence, je síla tohoto dodavatele větší. Květinová Café Galerie Petra využívá služby dodavatelů, jejich síla vyjednávací pozice není velká, protože jejich nabídka není ojedinělá, a tak se dá snadno zastoupit. Vztahy mezi kavárnou a dodavateli nejsou v tomto případě smluvně pojištěny, avšak kavárna pravidelně spolupracuje s firmami jako je Coca-Cola či Lumo a dále pak např. Firma Dakls, která se stará o vybavení.

4. Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry při vstupu na trh nejsou v případě kaváren pro nově vstupující vysoké. Největší bariérou pro potenciálního konkurenta jsou finanční prostředky a v případě pronájmu nemovitostí a počátečního financování celkového vybavení prostor kavárny jsou tyto náklady těžko financovatelné z půjček u finančních institucí, protože tyto půjčky jsou těžko získatelné při začátku podnikání. V případě pronájmu nemovitosti v centru města se jedná o poněkud vyšší náklady než na okraji města, avšak návratnost těchto investic díky snadné dostupnosti místa vyrovná počáteční náklady rychleji v případě fungujícího podniku. Poptávka po kavárenských službách není natolik vysoká, aby pokryla celkovou nabídku.

5. Hrozba substitutů

Vliv krize a neustále se zvyšující DPH ovlivňuje zákazníky ke snižování výdajů a s tímto jevem souvisí i hledání substitutů v rámci pití kávy. Nejlevnější volbou je instantní káva, vůči které není třeba dalších komponentů. Dražší je zrnková káva, kterou lze namlít v kávovaru či v kávovém mlýnku nebo už zakoupit namletou. Nejdražší varianta je představována kávovými kapslemi do kávovarů. Substitučními produkty jsou produkty, které mohou nahradit původní produkty a v případě vstupu nové konkurence na trh, která těchto nahrazujících produktů využívá, se stane, že jsou konkurenceschopnými a jejich existence je pak hrozbou pro stávající podniky.

Květinová Café Galerie Petra sleduje nejnovější trendy v baristice a v nabídce substitutů a komplementů. Z pohledu povzbuzujících účinků, které káva má, může být za substitut považován čaj či jiné nealkoholické energetické nápoje běžně prodávané v restauracích, které kavárna také nabízí. V případě komplementů se může jednat o širokou nabídku dortů, čokoládových belgických pralinek či jiných pochutin. Aby podnik zamezil konkurenci v získávání zákazníků díky nabídce substitutů a komplementů, stále se snaží aktualizovat svou nabídku.

Porterova analýza pěti sil ukázala, že nejlépe je na tom jako konkurent kavárna Café L'amour a nejhůře kavárna Manolo Café. Květinová Café Galerie Petra stojí jako konkurent někde mezi těmito hranicemi. Co se týče vyjednávací síly zákazníků, je nutné pro Galerii Petra si získat věrnost těchto zákazníků a vybudovat si dobré jméno na trhu. Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě vcelku malá, jelikož dodavatelů na trhu se vyskytuje velké množství. Počet nově přichozích konkurentů pomalu roste, a tak je nutné mít své stálé věrné zákazníky, kteří se budou rádi vracet. Je třeba dát si pozor na tento typ konkurence.

4. Návrhy a doporučení

Květinová Café Galerie Petra je příjemná kavárna. Je často navštěvovaným a frekventovaným místem. Avšak nevyužívá zcela svého potenciálu, a to ať už potenciálu na obchodní, tak ani propagační a reklamní rovině. Proto jsou dále přiloženy tři návrhy a doporučení na základě výsledků analýz.

Návrh č. 1 – založení internetových stránek

Výsledek analýzy: Při vypracovávání SWOT analýzy byla určena jako hlavní slabá stránka nepoužívání internetových stránek a následná nedostupnost informací k zákazníkům. V dnešní době patří používání internetových stránek neodmyslitelně k podnikání. Pro zákazníky je důležité z pohodlí domova či jinde na cestách použitím připojení k internetu být informováni o tom, co zrovna potřebují a hledají. Může se to týkat otevírací doby, nabídky či jen hledání místa kavárny, o které se mohli dozvědět z médií, tisku, či od známých. V době příchodu velkých kavárenských řetězců, jako je Starbucks a Costa Coffee je důležité se mít jako konkurence na pozoru a snažit se poskytovat co nejpodobnější kvalitu služeb, jako mají tyto řetězce. Samozřejmě ty jsou známy pro svou značku a vyhlášenou tradici, ale i takovým lze být dobrou konkurencí. Tyto kavárenské řetězce také používají možnost zakoupení zákaznické karty, a to nejen na pobočce, ale i online. To může být jedním z důvodů, proč se jejich zákazníci vracejí a vede to k věrnosti vůči firmě.

Popis návrhu: Založení internetových stránek podniku obsahujících minimálně místo, otevírací dobu a nabídku.

Časová náročnost: S ohledem na čas výběru té nejvhodnější nabídky a nabízejícího prodejce a dále pak oslovení a domluva a nakonec výroba stránek se může jednat o dobu v rozmezí 1-3 měsíce. Časová náročnost je hodně závislá na zákazníkovi a jeho rozhodování.

Náklady: Vyhotovení webových stránek lze domluvit a objednat na internetu. V tab. 4. 1 je přiložen ceník vyhotovování internetových stránek náhodně vybranou firmou Web developing design.

Efekt: Zvýšení konkurenceschopnosti ve smyslu povědomí zákazníků o kavárně prostřednictvím internetu.

Tab. 4.1: Ceník zhotovení webových stránek

Zpracování cenové/časové nabídky	ZDARMA
Grafický návrh stránek – hlavní stránka	6 000 Kč
Grafický návrh stránek – pod stránka	1 500 Kč
Zpracování grafického návrhu do šablony	4 000 Kč
Implementace redakčního system	4 000 Kč
Aplikační logika – redakčního system	ZDARMA
Plnění obsahu – 1 webová stránka	Od 200 Kč
Připrogramování nového modulu (funkce)	Dohodou
Programování (hodinová sazba)	600 Kč
Programování kompletních internetových portálů	Od 20 000 Kč

Zdroj: Tvorba internetových stránek. *Webdesign ceny* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.tvorba-internetovych-stranek.cz/ceny.php>

Návrh č. 2 – instalace wifi do prostor kavárny

Výsledek analýzy: Dalším faktorem majícím vliv na snížení konkurenceschopnosti Květinové Café Galerie Petra je neodstupnost wifi v prostředí kavárny. Spousta nejen mladých lidí si jde sednout do kavárny, aby mohli pracovat přes internet či jako v mém případě psát bakalářskou práci a podobné jiné věci a je k tomu potřeba internetového připojení. To je v této rychlé moderní době neoddělitelnou součástí většiny lidí žijících v ČR. Velké řetězce opět používají tohoto fenoménu k tomu, aby k sobě přitáhli zákazníky.

Popis návrhu: Instalace wifi v kavárně a umožnění tak zákazníkům být během návštěvy kavárny připojeni k internetu.

Časová náročnost: Časová náročnost je vymezena víceméně majitelkou kavárny. Nejkratší možnost časového rozpětí je jeden den.

Efekt: Větší počet přichozích zákazníků vyhledávajících kavárnu s internetovým připojením. Takových je v poslední době čím dál větší množství.

Náklady: Cena wifi routru se pohybuje od 180 Kč. Například bezdrátový router TP-LINK TL-WR841N poskytuje propustnost bezdrátového spojení až do rychlosti 300 Mbit/s.⁴⁴ Dále pak měsíční platba za internetové připojení může být při rychlosti do 120 Mb/s asi 600 Kč.⁴⁵

Návrh č. 3 – zavedení možnosti platby kreditní kartou

⁴⁴ Heureka. *Access pointy, routery* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://access-pointy.heureka.cz/tp-link-tl-wr841nd/>

⁴⁵ UPC. *Internet* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.upc.cz/internet/>

Výsledek analýzy: V neposlední řadě co se týče návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti je používání nových technologií, a to zejména při platbách zákazníků. V Květinové Café Galerii není možné zaplatit nákup kreditní kartou. V porovnání s ostatními vybranými konkurenty to není možné ani tam, a proto by bylo vhodné zavést tuto možnost právě v tomto podniku.

Popis návrhu: Zajištění půjčení platebního terminálu a dále pak jeho instalace v kavárně k pohodlnějšímu způsobu platby útraty zákazníkem.

Časová náročnost: Časová náročnost je vymezena víceméně majitelkou kavárny. Pokud dojde k rozhodnutí o zavedení možnosti platby kreditní kartou, je důležité vybrat co nejvhodnější banku, která zapůjčuje platební terminály. Poté následuje dohoda a uzavření smlouvy. Může se jednat o týden až měsíc při zajišťování platebního terminálu.

Náklady: Terminál pro možnost plateb kreditní kartou je možno vypůjčit u jednotlivých bank. Pokud podnik dosahuje obrátu 30 000 Kč za měsíc, má tento terminal zapůjčen zadarmo a nemusí platit žádné poplatky. Pokud však výše tohoto obrátu podnik nedosáhne, platí minimální částku a to 700 Kč za měsíc, což na konci roku tato částka vychází na 8 400 Kč.⁴⁶

Efekt: Zákazníci budou moci uhradit svou útratu mnohem jednodušší formou a to povede k zvýšení konkurenceschopnosti tohoto podniku, jelikož tuto službu žádný z vybraných konkurentů nenabízí.

Návrh č. 4 – zkvalitnění propagace a reklamy

Výsledek analýzy: Posledním návrhem je zkvalitnění propagace a reklamy. Tento nedostatek souvisí trochu s prvním návrhem, a to díky webovým stránkám. Ale nejen internet slouží jako medium reklamy a propagací, ale lze využívat také místních novin a jiných informačních míst. Pokud je podnik více v povědomí lidí, mohou se snáze stát jeho zákazníky, a to pak může vést samozřejmě k zlepšení konkurenceschopnosti a následně pak zvýšit tržní hodnotu firmy.

Popis návrhu: Zadání reklamního inzerátu v místním tisku – Havířovsko, Radniční listy.

⁴⁶ Globit. *Platební terminál zdarma?* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.globit.cz/aktuality/70-platebni-terminal-zdarma/>

Časová náročnost: Návštěva novinových vydavatelství a následná dohoda o obsahu a termínu zadaného inzerátu.

Náklady: Podle zjištěných informací záleží na domluvě, jakou výši budou náklady činit.

Efekt: Snadnější přístup zákazníků k informacím o kavárně, které zajistí lepší povědomí o existenci kavárny.

Pití kávy se stalo částečně i módním hitem posledních let a patří to k životnímu stylu lidí. Proč tedy zůstat pouze u pití kávy, když k tomu lze přidat mnohem více?

5. Závěr

Cílem práce bylo provést monitoring konkurentů podniku Květinová Café Galerie Petra a pomoci najít slabá místa, která je nutno eliminovat, a následně navrhnout způsoby vhodné pro minimalizaci úzkých míst a tím zvyšovat dosažený zisk. Tento cíl byl splněn a díky analýzám jak mikro, tak makrookolí je možno vidět slabé stránky a najít v nich možnost změny, která bude nakonec přínosem pro podnik a zvýší mu konkurenceschopnost. Byly použity tři hlavní analýzy, a to SWOT analýza slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí, dále PEST analýza faktorů vlivu na podnik a nakonec Porterova analýza pěti sil, která byla hlavní částí práce.

Na konci bakalářské práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení a autorka doufá, že mohou být nejen teoretickým, ale také praktickým přínosem pro Květinovou Café Galerii Petra a pomohou tomuto podniku zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu v daném odvětví. Doporučení jsou čtyři a je k nim uveden popis návrhu, časová náročnost, efekt a náklady.

Díky tématu této bakalářské práce bylo možné blíže se seznámit s provozováním kavárenských služeb v městě Havířově a objevit rozdíly mezi jednotlivými poskytovanými službami a jejich poskytovateli, což může vést v budoucím rozhodování k výběru kavárenského prostředí, které nabízí ty nejkvalitnější a nejoptimálnější služby.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] BARTES, František: *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [4] JIRÁSEK J. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing, management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-6978-3.
- [7]
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-6263-0.
- [9] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

- [12] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [13] SUSMAN, Gerald. *Small and medium-sized enterprises and the global economy*. Northampton: MA:Edward Elgar, 2007. ISBN 978-184-5425-951.
- [14] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5.vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [15] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [16] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3.vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

- [17] Agrární www portál. *Češi utrácejí za fairtradové výrobky čím dál víc. Vede káva*. [online]. 2012 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/175702>
- [18] Colosseum. *Obliba kvalitní kávy se zvyšuje* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.colosseum.cz/vzdelavani-a-informace/komentare-analytiku/798/obliba-kvalitni-kavy-se-zvysuje>
- [19] Český statistický úřad. *Bilance počtu obyvatel a věkové složení v obcích Moravskoslezského kraje* [online]. 2013 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_a_vekove_slozeni_v_obcich_moravskoslezskeho_kraje
- [20] Český statistický úřad. *Metodika ukazatelů (nejdůležitější údaje)* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajemetodika/xt#podil_nezamestnanych%20osob_na_obyvatelstvu_ve_veku_15_64_let

- [21] Český statistický úřad. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr
- [22] DUBSKÁ, Drahomíra. Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010. *Český statistický úřad*. 2013, č. 1. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf)
- [23] Gastroprofesor. *Jak vybrat kávovar* [online]. 2010 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/praxe-kava/Jak-vybrat-kavovar>
- [24] Gastroprofesor. Káva na českém trhu on trade. [online] 2010. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/data-servis/kava-horeca-data>.
- [25] Globit. *Platební terminál zdarma?* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.globit.cz/aktuality/70-platebni-terminal-zdarma/>
- [26] Heureka. *Access pointy, routery* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://access-pointy.heureka.cz/tp-link-tl-wr841nd/>
- [27] Jak podnikat. *Dohoda o provedení práce* [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dohoda-provedeni-prace.php>
- [28] Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). CZECHTRADE. BusinessInfo [online]. 2009 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>
- [29] Kurzy měn, akcie cz a komodity, investice-online. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- [30] Svaz Obchodu a Cestovního ruchu ČR. Hostinská činnost. [online] Aktualizováno: 2008. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivity/informacni-misto-pro-podnikatele/07_op_hostinska_cinnost.pdf

[31] THAKUR, Sidharth. History of the PEST Analysis. *Bright Hub PM: Project Management* [online]. 2010, č. 1 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.brighthubpm.com/project-planning/101201-history-of-the-pest-analysis/>

[32] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. 2007, č. 1 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

[33] UPC. *Internet* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.upc.cz/internet/>

Ostatní zdroje

[34] Poštovní spořitelna. *Bezkontaktní platby* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <https://www.erasvet.cz/fyzicke-osoby/ostatni/stranky/platebni-karty/bezkontaktni-platby.aspx>

[35] Zákon č.455/1991 Sb., § 2

Seznam zkratek

% - procento

§ - paragraf

č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

ES – Evropské společenství

EU – Evropská unie

EUR - Euro

FB – facebook

HDP – hrubý domácí produkt

hod – hodin

Kč – koruna česká

m – metr

mil. - milion

MSP – malé a střední podniky

např. – například

Ne - neděle

Pá - pátek

Po - pondělí

Sb. – sbírky

So – sobota

USA – Spojené státy americké

VŠB – TUO – Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

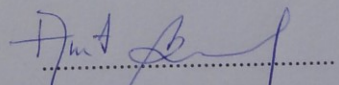
ZŠ – základní škola

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014


.....
jméno a příjmení studenta